

# Konstitution und Wandel von Struktur im Handlungsvollzug: Betriebsrats- und Managementhandeln bei divergierender Zielverflechtung der Betriebsparteien

Walter, Markus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

## Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Walter, M. (2001). Konstitution und Wandel von Struktur im Handlungsvollzug: Betriebsrats- und Managementhandeln bei divergierender Zielverflechtung der Betriebsparteien. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(3), 254-278. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345415>

## Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

## Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Markus Walter<sup>\*</sup>

## **Konstitution und Wandel von Struktur im Handlungsvollzug: Betriebsrats- und Managementhandeln bei divergierender Zielverflechtung der Betriebsparteien<sup>\*\*</sup>**

*Je nach Betrieb gestaltet sich die Interaktionsbeziehung von Betriebsrat und Management als ein Verhältnis, das zwischen den Polen kooperativer Zusammenarbeit und weitgehender Gegnerschaft anzusiedeln ist. Dabei kann die Position einer betriebsspezifischen Interaktionsbeziehung auf diesem Kontinuum im Laufe der Betriebshistorie variieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, warum sich eine betriebsspezifische Interaktionsbeziehung in die eine oder andere Richtung entwickelt und einem etwaigen Wandel im Rahmen beider Pole unterliegen kann. Nicht nur aus theoretischer Sicht, gekennzeichnet durch die Giddens'sche Strukturationstheorie, die interaktionistische Perspektive von Crozier/Friedberg und die Erkenntnisse von Morton Deutsch, sondern auch aus empirischer Perspektive, betrachtet man insbesondere die Analysen von Hermann Kotthoff, ergibt sich folgende Erkenntnis: Sowohl die strukturelle Ausgestaltung der betrieblichen Interaktionsbeziehung, als auch ein eventueller Wandel im Zeitverlauf steht in Abhängigkeit von der Art der Zielverflechtung der Betriebsparteien und der damit einhergehenden strategischen Ausrichtung ihres Handelns.*

### **Constitutional and Structural Change through Action: The Action of the Works Council and Management when their aims diverge**

*The relationship between the works council and the management of an enterprise can range from co-operation to competition. The relationship between these actors can also vary between the two extremes over the history of a company. This article seeks to answer two questions: first, for what reason does the relationship develop in the direction of co-operation or competition; and second, why does the relationship eventually change over time. From a theoretical point of view, characterized by the perspectives of Giddens, Crozier/Friedberg and Deutsch, as well as from an empirical point of view, characterized by the analysis of Kotthoff, there emerges one answer to both questions. Whether the relationship will be co-operative or competitive, and how it will change over time, depend on the degree of integration of the actors' aims and their respective strategies.*

---

\* Markus Walter M.A., Jg. 1972, Trainer und Consultant bei der ERBEE Wirtschaftsseminar & Beratungsgesellschaft (BDU) (ASTD), Schwetzingenstr. 10 a, D – 69181 Leimen.

\*\* Artikel eingegangen: 18.1.2001  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 23.7.2001.

## 1. Einleitung

Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland bezieht ihre Bezeichnung als „duales System“ aus der rechtlich institutionalisierten Differenzierung in eine betriebliche und überbetriebliche Sphäre. Der von den betriebsverfassungsrechtlichen Normen als adäquat postulierte Regelungsmodus in der betrieblichen Sphäre wird im Sinne eines Kooperationsgebots in einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ der beiden Betriebsparteien gesehen. Betrachtet man die sich diesem Themenkomplex widmenden sozialwissenschaftlichen Studien (z. B. Bosch et al. 1995, Kotthoff 1994), so entsteht einerseits der Eindruck, dass Einflusschancen und Mitbestimmungstätigkeiten des Betriebsrats grundsätzlich Akzeptanz finden und zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Betriebsalltags geworden sind. Andererseits deuten die durchgeführten Studien auch auf solche Untersuchungsbetriebe, in denen die Interaktionsbeziehung der Betriebsparteien weitgehend von Konkurrenzdenken, Gegnerschaft und konfrontativen Handlungsweisen geprägt ist (Schmidt/Trinczek 1999: 114 ff.). Zudem kann die betriebspezifische Interaktionsbeziehung – wie insbesondere die Studien von Hermann Kotthoff zeigen – wechselnde Ausprägungen in die eine oder andere Richtung aufweisen.

Angeichts solch differierender Ausgestaltung der betriebspezifischen Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management sucht die folgende Abhandlung nachzuweisen, dass sowohl die strukturelle Ausgestaltung der betrieblichen Interaktionsbeziehung, als auch deren möglicher Wandel im Zeitverlauf in Abhängigkeit von der jeweiligen Art der Zielverflechtung der Betriebsparteien und der damit einhergehenden strategischen Ausrichtung ihres Handelns steht. Der in diesem Kontext zu entwickelnde theoretische Begründungszusammenhang soll anhand der Betriebsrätestudien von Hermann Kotthoff seine empirische Bestätigung finden.

Vor diesem Hintergrund werden folgende Gesichtspunkte zu erörtern sein: Zum einen ist zu klären, ob die Art der Interaktionsbeziehung – hier anhand der Art der Zielverflechtung der Akteure in kooperative und konkurrierende Beziehungen unterschieden – die Beschaffenheit der strategischen Ausrichtung ihres Handelns bestimmt. Zweitens ist zu untersuchen, ob eine etwaig differierende Beschaffenheit der strategischen Handlungsausrichtung eine zukünftig kooperative oder konkurrierende Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung bedingt, indem der jeweilige Handlungsvollzug entsprechend differierende Strukturen derselben etabliert. Drittens ist zu fragen, ob die etablierte strukturelle Ausgestaltung von Interaktionsbeziehungen handlungsdeterminierend wirkt, oder im Zuge wechselnder Zielverflechtung und damit modifizierter strategischer Handlungsausrichtung einem Wandel unterliegen kann. Viertens ist zu prüfen, ob der theoretisch entwickelte Begründungszusammenhang im Rahmen der von Kotthoff gebildeten Strukturtypen betrieblicher Interaktionsbeziehungen, sowie anhand der Übergangsprozesse empirisch bestätigt werden kann.

Die in dieser Absicht gewählte Vorgehensweise gestaltet sich wie folgt: Zunächst werden die beiden – oftmals als unvereinbare Gegensätze verstandenen – Begriffe „Handlung“ und „Struktur“ als zwei Perspektiven desselben Tatbestands ge-

kennzeichnet (Kap. II). Sodann wird das Handeln von Akteuren im Rahmen bestehender Interaktionsbeziehungen thematisiert und als Mischungsverhältnis aus einer offensiven und defensiven Teilstrategie charakterisiert (Kap. III). Die Differenzierung bestehender Interaktionsbeziehungen anhand der Zielverflechtung der Akteure in einen kooperativen und konkurrierenden Typ soll dreierlei offen legen: Erstens den Zusammenhang zwischen der Art der Zielverflechtung und der von den Akteuren gewählten Art offensiv – defensiver strategischer Handlungsausrichtung. Mithin die im jeweiligen Handlungsvollzug konkret (re)produzierte Ausgestaltung zugrunde liegender Strukturkomponenten. Zweitens den Wandlungsprozess der strukturellen Ausgestaltung einer Interaktionsbeziehung. Drittens konkrete Einstellungen und Handlungsweisen, welche die je nach Zielverflechtung gewählte offensiv – defensive strategische Handlungsausrichtung der Akteure im Sinne zurechenbarer Einzelaspekte präzisieren (Kap. IV). Nach einer überblicksartigen Darstellung der Betriebsrätstudien von Hermann Kotthoff (Kap. V), wird der entwickelte Begründungszusammenhang zwischen der Art der Zielverflechtung, der offensiv – defensiven strategischen Ausrichtung des Handelns und der strukturbildenden Wirkung entsprechenden Handlungsvollzugs anhand der Kotthoff'schen Strukturtypen und Wandlungsmuster betrieblicher Interaktionsbeziehungen empirisch überprüft (Kap. VI).

## **2. Das wechselseitige Bedingungsverhältnis von Handlung und Struktur**

Steht sowohl das Handeln der Betriebsparteien, als auch die strukturelle Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung im Mittelpunkt der Betrachtung, ist zunächst das wechselseitige Verhältnis beider Dimensionen zu konkretisieren. Die zu diesem Zweck herangezogene ‚Theorie der Strukturierung‘ von Anthony Giddens soll dabei allen weiteren Überlegungen als theoretisches Basiskonzept dienen, „to be used in a selective way in thinking about research questions or interpreting findings“ (Giddens 1991: 213). Die ‚Theorie der Strukturierung‘ bietet einen konzeptionellen Rahmen, wobei „die Verknüpfungspunkte von Theorie der Strukturierung und empirischer Forschung in der Herausarbeitung der logischen Implikationen der Untersuchung eines ‚Gegenstandes‘, sowie in der Erhellung des Sachgehaltes der Kernbegriffe Handlung und Struktur“ (Giddens 1997: 44) liegen. Entsprechend sind in der Literatur vielfältige Arbeiten vorzufinden, die auf dem Grundgedanken der Dualität von Struktur aufbauen (z. B. Ortmann et al. 1990, 1997; Jöns 1995; Hahne 1998; Weitbrecht/Braun 1999). In diesem Sinne kennzeichnen Windeler/Sydow die Theorie der Strukturierung als „einen Theorieansatz, der wichtige, von anderen Ansätzen beleuchtete Fragen und entwickelte Konzepte aufnimmt und sinnvoll aufeinander bezieht, m. a. W. integriert; der zudem relevante Ergänzungen bereithält und so für die grundlegenden Akzentverschiebungen oder Infragestellungen des herrschenden Systems industrieller Beziehungen sensibilisiert“ (Windeler/Sydow 2001: 31).

### **2.1 Der handelnde Akteur und die Handlungsfolgen**

Giddens (1997: 25 ff.) kennzeichnet das Handeln von Akteuren, verstanden als strategische – und damit bewusst zielbezogene sowie kompetente – Vorgehensweise,

anhand zweier Grundzüge: Neben der strategischen Ausrichtung und Zielbezogenheit als erstes Charakteristikum, ist die selbstbezügliche Beschaffenheit des Handelns als zweites Charakteristikum zu nennen.

### *Die strategische Ausrichtung und Zielbezogenheit des Handelns*

Handeln i. S. bewusst zielbezogenen und kompetenten Vorgehens stellt zwei Handlungskomponenten in den Mittelpunkt, die je verschiedene Eigenschaften des handelnden Akteurs bezeichnen: Die Einsichtsfähigkeit (Wissen) und das Handlungsvermögen (Können). „By emphasising that human behaviour has to be treated as action, I mean principally two things. One I shall call ‚knowledgeability‘; the second ‚capability‘“ (Giddens 1982: 29).

Die Einsichtsfähigkeit thematisiert die Bewusstheit der Akteure hinsichtlich der Gründe ihres Handelns, wobei auf diskursiver Bewusstseinssebene verankerte Handlungsgründe vom Akteur reflektierend und umstandslos definiert werden können, während Handlungsgründe auf der Ebene des praktischen Bewusstseins implizit wirken, ohne dass sie explizit definierbar und dem Bewusstsein direkt zugänglich wären. Das Handlungsvermögen thematisiert die Fähigkeit des Akteurs, entsprechend seiner diskursiv oder praktisch bewussten Handlungsgründe tätig zu werden und auf das angestrebte Ergebnis hinzuwirken. In diesem Sinne kann Handlungsvermögen mit Handlungsmächtigkeit gleichgesetzt werden, wobei Macht die Fähigkeit des Handelnden bezeichnet, „in eine Ereignisreihe einzugreifen, um ihren Verlauf zu ändern; als solche ist sie das ‚Können‘, das zwischen Intentionen und der Verwirklichung des erstrebten Ergebnisses vermittelt“ (Giddens 1984: 135).

Die strategisch zielbezogene Handlungsausrichtung gliedert sich somit zum einen in den Prozess reflexiver Handlungssteuerung, in welchem der Akteur die Auswahl von Handlungsalternativen hinsichtlich des angestrebten Ergebnisses bewusst und zielbezogen steuert. Folglich wird Handeln weder schlicht vollzogen, noch muss sich diese Steuerung vorbehaltlos des diskursiven Bewusstseins bedienen (Giddens 1986: 543). Zum zweiten kann das Handeln im Prozess der Handlungsrationalisierung falls erforderlich begründet werden.

### *Die Selbstbezüglichkeit des Handelns*

Die selbstbezügliche Beschaffenheit des Handelns vervollständigt nicht nur das skizzierte Handlungsschema, sondern ist zugleich Bezugspunkt, um das (Spannungs)Verhältnis von Handlung und Struktur zu konkretisieren.

Die bislang betonte Autonomie und Bewusstheit des handelnden Akteurs bedarf einer Relativierung durch handlungsbestimmende ‚objektive‘ Momente, welche im Sinne (unerkannter) Bedingungen und (unintendierter) Folgen des Handelns zu verstehen sind. Im Prozess reflexiver Handlungssteuerung produziert der Akteur einerseits Handlungsergebnisse, die entsprechend seines Ziels beabsichtigt waren, andererseits solche, die er nicht beabsichtigte. Die unbeabsichtigte Folge seines Handelns besteht darin, dass der Akteur die Bedingungen, die sein Handeln ermöglichten und ihm

zugrunde lagen, durch die Ausführung der Handlung unbewusst und unbeabsichtigt reproduziert. Diese Selbstbezüglichkeit des Handelns hat folglich zur Konsequenz, dass Handeln stets unter Bedingungen vollzogen wird, welche zuvor durch Handeln erzeugt wurden. Ortmann et al. (1997: 318) kennzeichnen diesen Zusammenhang als Rekursivität des Handelns. Dass die dem Handlungsvollzug zugrunde liegenden Handlungsbedingungen – im weiteren als Regeln und Ressourcen gefasst – durch diesen (re)produziert werden, führt zu der Erkenntnis, dass Handeln insofern regelgeleitet und ressourcenabhängig ist, als beide Strukturkomponenten das Handeln bestimmen, indem sie zugleich ermöglichend und beschränkend wirken.

## **2.2 Die Ebene der Struktur und die einzelnen Strukturkomponenten**

Der somit als eine Beziehung wechselseitiger Reproduktion konstituierte Zusammenhang von Handlung und Struktur soll nachfolgend dergestalt konkretisiert werden, dass sowohl die Art und Weise der Vermittlung zwischen Handlung und Struktur, die Beschaffenheit der reproduzierten Regeln und Ressourcen, als auch deren Funktion deutlicher zu Tage tritt. Zu diesem Zweck werden die beiden Strukturkomponenten ‚Regeln‘ und ‚Ressourcen‘ in die Dimensionen der ‚Signifikation‘, ‚Legitimation‘ und ‚Herrschaft‘ unterteilt und zu den Handlungskomponenten ‚Wissen‘ und ‚Können‘ in Beziehung gesetzt.

### *Wissen, Signifikation und Legitimation*

Regeln stehen zu sozialem Handeln in einer doppelten Beziehung. Einerseits wirken Regeln sinnkonstituierend (Giddens 1997: 81 ff.), indem sie Deutungsmuster bereit stellen. Ereignisse und Handlungen werden durch sie in einen sachlichen, zeitlichen sowie sozialen Kontext gestellt und erlangen somit für den Akteur eine bestimmte Bedeutung. Die „Vermittlung erfolgt über Zeichen, Symbole, Signifikanten: Es wird etwas ‚dazwischengeschaltet‘, was den Beteiligten signalisiert (!), worum es geht und wie sie zu handeln haben“ (Neuberger 1995: 129). Diese sinnkonstituierenden Regelkomponenten werden vom Akteur im Handeln dadurch verwirklicht und reproduziert, indem er sich im Handlungsvollzug an Bedeutungsgehalten orientiert, die die Deutungsmuster festlegen. Handlung und Struktur werden somit zum einen über die Deutungsmuster in Beziehung gesetzt.

Andererseits rechtfertigen und begründen Regeln konkretes Handeln (Giddens 1997: 81 ff.), indem sie mittels Normen kontextübergreifende Geltungsansprüche bereitstellen, denen Handeln zu entsprechen hat, um die von ihm verursachten Auswirkungen auf andere Akteure zu rechtfertigen. Handeln ist vom Akteur auf Nachfrage dadurch begründbar, indem er durch Berufung auf die von den Regeln bereitgestellten Normen seine Handlungsgründe explizit darzulegen vermag und damit die Normen unbeabsichtigt reproduziert. Handlung und Struktur werden somit zum zweiten über die Normen in Beziehung gesetzt.

### *Handlungsmächtigkeit und Herrschaft*

Handlungsvermögen oder Handlungsmacht – die Fähigkeit zwischen Intention und Verwirklichung des angestrebten Ergebnisses zu vermitteln – findet seine Entsprechung auf der Strukturebene in der Kategorie der Ressourcen, deren Verfügbarkeit einem solchen Machteinsatz als ermöglichende und begrenzende Bedingung zugrunde liegt (Giddens 1997: 81 ff.).

Sowohl die Verfügbarkeit allokativer, als auch autoritativer Ressourcen begründet Handlungsvermögen des Akteurs, wobei seine Handlungschancen im ersten Fall in der Zuweisung oder im Entzug materieller Vorteile liegen, denn allokativen Ressourcen bezeichnen die Herrschaft über Objekte, Güter oder materielle Phänomene (Giddens 1997: 86). Besitz autoritativer Ressourcen meint Herrschaft über Personen (Giddens 1997: 86) und generiert entsprechend Handlungschancen zur Gestaltung der sozialen Verhältnisse. Im Sinne des Reproduktionskreislaufs sind beide Ressourcentypen nicht nur Medien (Neuberger 1995: 124 ff.), durch die die Handlungsmächtigkeit generiert und damit auch begrenzt wird, sondern auch Ergebnis entsprechenden Handlungsvollzugs, da sie durch ihren Einsatz reproduziert werden (Giddens 1979: 92).

### *2.3 Das wechselseitige Verhältnis von Handlung und Struktur*

Vor dem dargestellten Hintergrund ist das Verhältnis von Handlung und Struktur als Reproduktionskreislauf charakterisierbar: Der strategisch zielbezogen handelnde Akteur ist nicht von äußeren Zwängen determiniert, sondern handelt aufgrund seiner Einsichtsfähigkeit und Handlungsmächtigkeit intentional, indem ihm Handlungsgründe und –alternativen zumindest praktisch bewusst sind. Neben den auf Zielerreichung gerichteten und damit intentionalen Handlungsfolgen, führt die selbstbezügliche Beschaffenheit von Handlungen dazu, dass durch den Handlungsvollzug die diesem zugrunde liegenden Bedingungen unbeabsichtigt reproduziert werden. Diese als Regeln und Ressourcen gefassten strukturellen Handlungsbedingungen relativieren die Vorstellung vom selbstbestimmten Akteur, denn sie wirken ermöglichend und begrenzend auf sein Handeln, sind aber dessen Einfluss nicht gänzlich entzogen, sondern als reproduzierte Selbstbestimmung zu begreifen. Indem die Strukturkomponenten nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie entsprechendem Handeln zugrunde liegen, damit bestätigt und folglich zur Existenz gebracht werden, bezeichnen Handlung und Struktur zwei Perspektiven desselben Reproduktionstatbestands: Handeln verwirklicht Struktur, Struktur liegt dem Handeln als Bedingung zugrunde. Folglich stehen Handlung und Struktur im Verhältnis wechselseitiger Konstitution, wobei die Möglichkeit zur Veränderung von Strukturen gerade darin besteht, dass ihre (Fort)Existenz (Stabilität) von ihrer steten Reproduktion im Handeln abhängt (Ortmann et al. 1990).

### 3. Die Akteursbeziehungen im Rahmen des organisationalen Handlungszusammenhangs

Die Handlungsmächtigkeit des Akteurs wurde als strukturell begrenzt und ermöglicht identifiziert, wobei die Strukturkomponenten den Akteur nicht als äußere Zwänge völlig determinieren und sich als reproduzierte Selbstbestimmung seinem Einfluss nicht gänzlich entziehen. Resümiert man, dass Akteure bei aller strukturellen Bedingtheit Handlungsfreiräume haben, die durch die Strukturkomponenten entstehen und die der Akteur aufgrund seiner Einsichtsfähigkeit und Handlungsmächtigkeit zu nutzen in der Lage ist, so besitzt jeder Akteur durch diese Kontrollmöglichkeiten über Freiheitsspielräume ein Machtpotenzial gegenüber anderen Akteuren.

Die Kontrollmöglichkeiten des Akteurs über strukturelle Freiheitsspielräume bestimmen den Umfang seiner Handlungsspielräume und somit das Ausmaß der damit verbundenen Unberechenbarkeit seines Handelns für andere Akteure. Für letztere begründet dieser Umstand innerhalb des organisationalen Handlungszusammenhangs eine Ungewissheitsquelle. Die grundlegende Bedeutung vorhandener Ungewissheitszonen für das Machtpotenzial des Akteurs ergibt sich folglich aus der damit einhergehenden Unberechenbarkeit seines Handelns und dessen Relevanz für andere Akteure. Je relevanter eine vom Akteur kontrollierte Ungewissheitszone für die mit ihm in einem organisationalen Handlungszusammenhang stehenden Akteure hinsichtlich ihrer Zielerreichung ist, umso mehr Machtpotenzial hat er gegenüber diesen. Das Ausmaß des Machtpotenzials bestimmt sich nach der damit einhergehenden Fähigkeit des Akteurs „für die anderen relevante Probleme, d. h. für sie relevante Ungewissheiten an ihrer Stelle zu kontrollieren“ (Friedberg 1988: 42 f.).

Somit treten die Akteure aus folgendem Grunde miteinander in Beziehung: Die Fähigkeit zur Nutzung des existenten Handlungsspielraums verleiht dem Akteur die Möglichkeit spezifische Handlungsoptionen zu realisieren oder zu unterlassen. Indem die Relevanz solcher Ungewissheitszone(n) und damit das Machtpotenzial des Akteurs umso höher ist, „je substanzieller sie die Fähigkeiten der anderen [Akteure], ihre Strategien zu verfolgen, berührt“ (Crozier/Friedberg 1979: 56), sind letztere je nach Relevanz der kontrollierten Ungewissheitszone(n) mehr oder weniger veranlasst, mit dem entsprechenden Akteur in Beziehung zu treten. Diese Beziehung gestaltet sich als Austauschprozess von Handlungsmöglichkeiten, denn „A nimmt mit B eine (Macht)Beziehung auf, weil B eine Handlungsmöglichkeit hat, die A wohl benötigt, aber selbst nicht hat“ (Friedberg 1988: 42). Hierbei wird offensichtlich, inwiefern das Ausmaß des Machtpotenzials die Position des Akteurs bei der Aushandlung der Austauschbedingungen beeinflusst: Ist ein Akteur auf Realisierung einer Handlungsoption angewiesen, zu der nur ein anderer Akteur in der Lage ist, dann ist dessen Position zur Aushandlung günstiger Austauschbedingungen umso besser, je relevanter die von ihm kontrollierte Ungewissheitszone für den Gegenüber ist. Das Machtpotenzial der ‚Kontrollreue‘ kann je nach Ausschöpfung bei der Aushandlung der Austauschbedingungen zur Etablierung unterschiedlicher Machtverhältnisse zwischen den Akteuren führen, wobei allerdings zu beachten ist, dass „das ‚objektive‘ Vorhandensein einer



Ungewissheitsquelle an sich noch nichts über den Willen oder die Fähigkeit der Akteure [besagt], diese sich anbietende Gelegenheit auch wirklich zu ergreifen und auszunutzen“ (Crozier/Friedberg 1979: 50). Jedenfalls sind jedoch die Austauschbedingungen und damit die (Macht)Strukturen der Austauschbeziehungen entsprechend ihrer Verfügungsgewalt über Ungewissheitszonen von den strategisch handelnden Akteuren gestaltbar. Demgemäß definiert Friedberg ‚Macht‘ als „eine gegenseitige Austauschbeziehung, deren strukturelle Bedingungen dazu führen, dass die Austauschverhältnisse einen der Akteure gegenüber den anderen begünstigen“ (Friedberg 1980:125).

Steuert der einsichtsfähige Akteur sein Handeln bewusst zielbezogen, wobei ihm die Gründe seines Handelns zumindest praktisch bewusst sind, dann folgt sein Handeln einer (begrenzt) rationalen strategischen Ausrichtung. Im Zuge dieser rationalen strategischen Handlungsausrichtung wird der Akteur verfügbare Handlungsoptionen möglichst zieladäquat nutzen. Die strategische Handlungsausrichtung möglichst zieladäquaten Ressourceneinsatzes beinhaltet gleichsam, dass der Akteur seine Kontrollmöglichkeiten über Ungewissheitszonen – sein Machtpotenzial – zur Aushandlung möglichst günstiger Austauschbedingungen hinsichtlich der eigenen Bedürfnisse ausschöpft.

Folglich ist das Handeln nach zwei sich ergänzenden ‚Teilstrategien‘ steuerbar: Im Sinne einer offensiven Teilstrategie werden die Akteure hinsichtlich ihrer begrenzten Handlungsmacht zum einen versuchen, mittels vorhandenen Machtpotenzials die Handlungsmöglichkeiten anderer Akteure so zu instrumentalisieren, dass diese den eigenen Zielsetzungen zuarbeiten. Das Machtpotenzial ist zu diesem Zweck in zweierlei Weise einsetzbar: Entweder zur Aushandlung solcher (Macht)Strukturen, die den eigenen Freiheitsspielraum ausdehnen, indem sie den des Gegenübers beschränken, so dass sich seine Wahlmöglichkeit zwischen Handlungsoptionen reduziert. Oder dem Gegenüber wird für die Realisierung bestimmter Handlungsoptionen im Gegenzug eine Nutzbarmachung eigener Freiheitsspielräume in Aussicht gestellt, welche seine Zielerreichung gleichsam befördert.

Insbesondere mit Blick auf die erste Alternative der offensiven Teilstrategie werden die Akteure im Sinne einer defensiven Teilstrategie zum zweiten versuchen, eigene Freiheitsspielräume zu erhalten. Dies scheint hinsichtlich der zweiten Alternative der offensiven Teilstrategie kaum geboten, denn hier ‚beschränkt‘<sup>1</sup> der Gegenüber den eigenen Freiheitsspielraum nur momentan, oder hinsichtlich einer spezifischen Angelegenheit, ergänzt ihn aber auch zugleich in anderen Situationen.

In welchem Mischungsverhältnis beide ‚Teilstrategien‘ stehen, entscheidet sich einerseits danach, inwieweit der Akteur situativ durch sein Machtpotenzial bei Aushandlung der Austauschbedingungen überhaupt befähigt ist, sich zwischen den ‚Teilstrategien‘ zu entscheiden, wobei ihm das Machtpotenzial des Gegenübers Grenzen

---

<sup>1</sup> Von ‚Beschränkung‘ kann in diesem Fall ohnehin nur insoweit gesprochen werden, als der Akteur bestimmte Handlungsalternativen ‚freiwillig‘ außer Acht läßt. Sein Freiheitsspielraum bleibt eigentlich unberührt.

setzt. So stellen auch Schmidt/Trinczek „daß in asymmetrischen Austauschbeziehungen der unterlegene Partner ein verstärktes Interesse an der Kooperation haben muß, weil er sich durch Vereinbarungen besser vor dem willkürlichen Machtgebrauch des überlegenen Verhandlungspartners schützen kann“ (Schmidt/Trinczek 1999: 115). Andererseits hat sich bei der defensiven Teilstrategie gezeigt, dass der Erhalt eigener Freiheitsspielräume zwar grundsätzlich das Handeln der Akteure orientiert, eine explizit defensive strategische Ausrichtung aber insbesondere in Abhängigkeit von der Art der offensiven strategischen Ausrichtung des Gegenübers steht.

Die Wahlmöglichkeit der Akteure zwischen einer offensiveren oder defensiveren strategischen Handlungsausrichtung differiert gemäß dem Umfang und der Relevanz ihrer Ungewissheitszonen, welche als positional, hierarchisch und situativ differenziert zu charakterisieren sind. Somit steht den Akteuren entsprechend ihres Machtpotenzials im Rahmen der Aushandlungs- und Austauschprozesse ein mehr oder weniger umfassendes Spektrum variabler, aber ressourcenabhängiger und regelgeleiteter strategischer Handlungsausrichtungen offen. Im Sinne der strukturbildenden Wirkung strategisch zielbezogenen Handlungsvollzugs werden demgemäß einerseits die dem potenziell realisierbaren Spektrum strategischer Handlungsausrichtungen und verfügbarem Machtpotenzial zugrunde liegenden Strukturkomponenten reproduziert, wobei deren konkret reproduzierte Ausgestaltung andererseits je nach der aus dem vorhanden Spektrum gewählten strategischen Handlungsausrichtung und je nach Ausschöpfung vorhandenen Machtpotenzials variiert.

#### **4. Kooperative und konkurrierende Interaktionsbeziehungen der Akteure**

Nachfolgend werden Interaktionsbeziehungen anhand der Art der Wechselbeziehung zwischen den Zielsetzungen der Akteure in einen kooperativen und konkurrierenden Typ unterschieden. Diese auf Morton Deutsch (1949a; 1949b; 1976) zurück gehende Unterscheidung soll viererlei offen legen: Erstens den Zusammenhang zwischen der Art der Zielverflechtung und der Art der offensiv – defensiven Beschaffenheit der strategischen Handlungsausrichtung. Zweitens die Auswirkungen, die mit den dadurch im Handlungsvollzug jeweils konkret reproduzierten Strukturkomponenten für die zukünftige Ausgestaltung der Interaktionsbeziehung einhergehen. Drittens die Folgen eines etwaigen Wandels der Zielverflechtung innerhalb einer Interaktionsbeziehung, sowie viertens konkrete Einstellungen und Handlungsweisen, die charakteristischerweise einer Art von Interaktionsbeziehung und damit einer Art offensiv – defensiver strategischer Handlungsausrichtung zuordenbar sind.

Die Wechselbeziehung zwischen den Zielsetzungen der Akteure kann einerseits gleichgerichtet sein, indem das Ausmaß der Zielerreichung eines Akteurs mit dem Ausmaß der Zielerreichung des (der) anderen in einem positiven Verhältnis steht<sup>2</sup>. Diese Art der Wechselbeziehung charakterisiert eine kooperative Beziehung der Akteure. Die Wechselbeziehung kann andererseits entgegengesetzt sein, indem das

---

<sup>2</sup> Im Folgenden als positive Zielverflechtung bezeichnet, womit allerdings nicht gemeint sein soll, dass die Zielsetzungen inhaltlich gleich sind.

Ausmaß der Zielerreichung eines Akteurs mit dem Ausmaß der Zielerreichung des (der) anderen in einem negativen Verhältnis steht<sup>3</sup>. Diese Art der Wechselbeziehung bezeichnet entsprechend eine konkurrierende Beziehung der Akteure. Trotz dieser eindeutigen Differenzierung bleibt zu beachten, dass sich eine gegebene Situation meist durch einen Komplex verschiedener Zielsetzungen und Nebenziele auszeichnet. Somit sind Interaktionsbeziehungen in der Regel als solche zu kennzeichnen, die sich hinsichtlich einer Zielsetzung durch eine gleichgerichtete, hinsichtlich einer anderen Zielsetzung durch eine entgegengesetzte Wechselbeziehung auszeichnen.

#### **4.1 Strategisch zielbezogenes Handeln in kooperativen und konkurrierenden Beziehungen**

Unterscheidet sich in ‚rein‘ kooperativen und konkurrierenden Beziehungen die Art der Zielverflechtung der Akteure, so hat die strategische Handlungsausrichtung möglichst zieladäquaten Ressourceneinsatzes und entsprechender Handlungsvollzug konsequenterweise je nach Zielverflechtung andersartige Effekte auf die Zielerreichung des Gegenübers, bewirkt bei letzterem konträre Einstellungen, sowie erstrebte Wirkungen seines Handelns, ruft letztlich differierende strategische Handlungsausrichtungen auf Seiten der Akteure hervor.

In kooperativen Beziehungen führt eine strategisch zielbezogen wirksame Handlung eines Akteurs aufgrund der positiven Zielverflechtung dazu, dass die mit ihm verbundenen Akteure gleichfalls in Richtung ihrer Zielsetzungen vorankommen, da seine Handlung wirkungsvolle Handlungen ihrerseits stellvertretend ersetzt. Entsprechend sind die Akteure gegenüber der stellvertretend wirkenden Handlung positiv eingestellt und werden den Akteur bei wirkungsvollen Handlungen zu unterstützen suchen (Deutsch 1982: 28 f.). Im Sinne der offensiven Teilstrategie ist folglich nicht zu erwarten, dass die Akteure ihr Machtpotenzial entsprechend der ersten Alternative auszuschöpfen bestrebt sind. Vielmehr werden gemäß der zweiten Alternative eigene Ungewissheitszonen zu Gunsten des Gegenübers und mithin auch den eigenen Gunsten kontrolliert. Eine defensive Teilstrategie scheint aus den genannten Gründen kaum geboten.

In konkurrierenden Beziehungen bewirkt die negative Zielverflechtung, dass strategisch zielbezogen wirksame Handlungen des einen Akteurs die Zielerreichung der anderen negativ beeinflusst. Folglich sind solche Handlungen nicht geeignet, stellvertretend für wirkungsvolle Handlungen der anderen Akteure zu fungieren, von welchen weder eine positive Einstellung, noch auf Unterstützung des Gegenübers gerichtetes Handeln, sondern eher gegenteilige Reaktionen zu erwarten sind. Somit werden die Akteure gemäß der ersten offensiven Strategiealternative einerseits versuchen, die Freiheitsspielräume des Gegenübers zu beschränken, um die ihm im Rahmen seiner Handlungsalternativen offenstehenden, zielbezogen wirksamen Handlungsweisen zu verhindern, sowie andererseits bemüht sein, eigene Freiheitsspielräume im Sinne der defensiven Teilstrategie zu bewahren.

---

<sup>3</sup> Im Folgenden als negative Zielverflechtung bezeichnet.

Die Schlussfolgerung, dass die differente Art der Zielverflechtung unterschiedliche strategische Handlungsausrichtungen der Akteure begründet, führt hinsichtlich der unbeabsichtigten Folgen des Handlungsvollzugs zu folgender Einsicht: Zum einen ist die konkrete Ausgestaltung der unbeabsichtigt im Handlungsvollzug reproduzierten Deutungsmuster, Geltungsansprüche und Gestaltungsmöglichkeiten nicht von vornherein festgelegt, sondern entsprechend dem verfügbaren Spektrum regelgeleiteter und ressourcenabhängiger strategischer Handlungsausrichtungen variabel. Zum zweiten steht die Art der offensiv – defensiven Beschaffenheit der gewählten strategischen Handlungsausrichtung und mithin die konkret reproduzierte Ausgestaltung zugrunde liegender Strukturkomponenten in Abhängigkeit von der Art der Zielverflechtung. Somit werden in kooperativen und konkurrierenden Beziehungen im Handlungsvollzug über je unterschiedliche Deutungsmuster, Geltungsansprüche und Formen der Nutzarmachung von Gestaltungsmöglichkeiten andere sinnkonstituierende, sowie rechtfertigende Regelemente und Formen des Machtpotenzialeinsatzes konstituiert, welche zukünftigem Handeln im Sinne reproduzierter Selbstbestimmung als begrenzende und ermöglichende Handlungsbedingungen zugrunde liegen, folglich die Einstellungen und Handlungsweisen der Akteure wiederum entsprechend orientieren<sup>4</sup>.

#### **4.2 Die gemischte Zielverflechtung und der ‚temporäre‘ Charakter der strukturellen Ausgestaltung von Interaktionsbeziehungen**

Wurden Interaktionsbeziehungen bisher in solche mit ‚rein‘ positiver oder negativer Zielverflechtung differenziert, so führt die Umstand, dass regelmäßig beide Arten von Zielverflechtung parallel vorzufinden sind, zu folgender Einsicht.

Aus dem Umstand gemischter Zielverflechtung folgt erstens, dass die bei ‚rein‘ positiver und negativer Zielverflechtung als je charakteristisch gekennzeichneten strategischen Handlungsausrichtungen in ein und der derselben Interaktionsbeziehung potenziell realisierbar sind. Daraus resultiert zweitens, dass die durch den strukturbildend wirkenden Handlungsvollzug bedingte, (überwiegend) kooperative oder konkurrierende Ausgestaltung einer Interaktionsbeziehung prinzipiell nur ‚temporären‘ Charakters ist: Bei gemischter Zielverflechtung bewirkt strategisch zieladäquates Handeln des Gegenübers sowohl positive als auch negative Effekte auf die eigene Zielerreichung. Somit ist die von den Akteuren gewählte Art offensiv – defensiver strategischer Handlungsausrichtung im Sinne vorherrschenden ‚Reagierens‘ auf die mit ihrer positiven oder negativen Zielverflechtung einhergehenden Effekte zu verstehen. Analog der mit ‚rein‘ positiver und negativer Zielverflechtung jeweils verbundenen Art offensiv – defensiver strategischer Handlungsausrichtung (re)produzierten die Akteure somit je nach dem die dieser zugrunde liegenden Strukturkom-

---

<sup>4</sup> Dieser Reproduktionskreislaufs geht mit der im ‚elementaren Gesetz sozialer Beziehungen‘ formulierten Gesetzesaussage konform, dass charakteristische Auswirkungen, die von einer bestimmten Art sozialer Beziehung ausgehen, die Tendenz haben, diese Art sozialer Beziehung auszulösen (Deutsch 1982: 35 ff.).

ponenten, welche demgemäß eine (überwiegend) kooperative oder konkurrierende Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung nach sich ziehen. Als reproduzierte Selbstbestimmung zu begreifen, ist zukünftiges Handeln damit jedoch weder umstandslos determiniert, noch geht eine ‚endgültige‘ Beschränkung auf ‚rein‘ positive oder negative Zielverflechtung einher.

Somit ist die im Handlungsvollzugs etablierte (überwiegend) kooperative oder konkurrierende Ausgestaltung einer Interaktionsbeziehung aus zwei Gründen prinzipiell ‚temporär‘: Einerseits wirken die (re)produzierten Strukturkomponenten zukünftig ‚nur‘ handlungsorientierend, aber nicht handlungsdeterminierend. Andererseits ist zwar mit positiver und negativer Zielverflechtung je eine Art offensiv – defensiver strategischer Handlungsausrichtung verknüpft, was bei gemischter Zielverflechtung jedoch nicht in der Konsequenz resultiert, dass einer Interaktionsbeziehung eine bestimmte Art strategischer Handlungsausrichtung explizit zugeordnet und die andere grundsätzlich ausgeklammert werden könnte. Vielmehr ist eine Betrachtungsweise geboten, die darauf abstellt, dass die Akteure mit der gewählten Art strategischer Handlungsausrichtung entweder primär auf ihre positive oder negative Zielverflechtung ‚reagieren‘, damit im Zuge des strukturbildend wirkenden Handlungsvollzugs eine (überwiegend) kooperative oder konkurrierende Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung konstituieren, welche zukünftiges Handeln zwar orientiert, die Interaktionsbeziehung aber weder auf eine Art der Zielverflechtung reduziert, noch die eine oder andere Art strategischer Handlungsausrichtung und damit eine Umkehrung dieses Prozesses völlig ausschließt.

Der demgemäß sowohl in Richtung (überwiegend) kooperativer, als auch in Richtung (überwiegend) konkurrierender Ausgestaltung prinzipiell nicht ausschließbare Übergang, steht folglich mit einem Wechsel der bislang innerhalb der Interaktionsbeziehung im Vordergrund stehenden Zielverflechtung in engem Zusammenhang.

#### ***4.3 Charakteristische Handlungsweisen und Einstellungen bei positiver und negativer Zielverflechtung***

Bei positiver Zielverflechtung werden die Akteure gemäß der zweiten Alternative offensiver Teilstrategie handeln, wobei die defensive Teilstrategie weitgehend vernachlässigbar ist. Bei negativer Zielverflechtung werden sie ihr Handeln gemäß der ersten Alternative offensiver Teilstrategie ausrichten und um den Erhalt verfügbarer Handlungsalternativen bemüht sein müssen. Die im jeweiligen Kontext charakteristischen Einstellungen und Handlungsweisen sind als positiv oder negativ, vertretungswirksam oder –unwirksam, sowie als unterstützend oder hinderlich wirkend gekennzeichnet worden. Jene Einstellungen und Handlungsweisen werden nachfolgend näher spezifiziert, sowie in ihrer Gesamtheit einerseits als ‚kooperativ wirkende‘, andererseits als ‚konkurrierend wirkende strategische Handlungsausrichtung‘ gefasst, da die strukturbildende Wirkung entsprechenden Handlungsvollzugs im Sinne des

Reproduktionskreislaufs je nach dem eine (überwiegend) kooperative oder konkurrierende Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung bedingt<sup>5</sup>.

*Die Einzelaspekte der ‚kooperativ wirkenden strategischen Handlungsausrichtung‘*

Im Kontext positiver Zielverflechtung und der damit einhergehenden offensiv – defensiven strategischen Handlungsausrichtung sind – im Rahmen des positiven Effekts zielbezogen wirksamer Handlungen auf die Zielerreichung des Gegenübers – die Einstellungen und Handlungsweisen der Akteure in Anlehnung an Deutsch (1949a: 129 ff.; 1949b: 199 ff.) wie folgt präzisierbar.

*Positive Wahrnehmung und vertrauensvolle Einstellung:* Gemäß der positiven Zielverflechtung generieren die ein Einzelereignis sachlich, zeitlich und sozial lokalisierenden Deutungsmuster eine positive Bewertung und Wahrnehmung des potenziellen Handlungsprodukts des Gegenübers. Die wechselseitige Wahrnehmung zeichnet sich somit dadurch aus, dass vor allem die Gleichgerichtetheit der Zielsetzungen in den Vordergrund tritt, während gegensätzliche Zielsetzungen nachrangig wahrgenommen werden. Durch diese vorrangige Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten nähern sich die Akteure in ihren Überzeugungen und Werten einander an, wobei die damit einhergehende wechselseitig positive Einstellung zudem Vertrauen in das Handeln des Gegenübers und in die zugrunde liegenden Motive fördert. Die durch Vertrauen geprägte Einstellung, sowie die Substituierbarkeit eigener Handlungen durch Handlungen des Gegenübers, erhöhen die Bereitschaft, dessen Bedürfnissen im Rahmen der Aushandlungs- und Austauschprozesse durch Kontrolle eigener Ungewissheitszonen entgegenzukommen, sowie in Notsituationen unterstützend zu agieren.

*Der Kommunikationsprozess:* Im Rahmen des Kommunikationsprozesses orientieren die Akteure ihr Handeln insbesondere an den Geltungsansprüchen der Ehrlichkeit und Fairness. Erhöhte Sensitivität für Gemeinsamkeiten und vertrauensvolle Einstellung einerseits, Substituierbarkeit wirkungsvoller Handlungen andererseits, fördern offene, sowie aufrichtige Kommunikation und liefern keinerlei Anlass, den Kommunikationsfluss zu hemmen. Exklusiv verfügbare Informationen – für den ‚Kontrolleur‘ Quelle seines Machtpotenzials – werden nicht genutzt, um relevante Informationen vorzuenthalten, zu verfälschen oder den Handlungsspielraum des Gegenübers einzuschränken, sondern um eine zieladäquate Handlungssteuerung und mithin wirksame Handlungen auf dessen Seite zu unterstützen. Übereinstimmende Werte und Überzeugungen reduzieren Verständigungsschwierigkeiten und fördern argumentativ geführte Diskussionen, in denen der Gegenüber nicht durch Einsatz verfügbaren Machtpotenzials zu bestimmten Handlungsoptionen veranlasst werden muss, da der im Rahmen argumentativer Vorgehensweise ‚überzeugte‘ Akteur andere

---

<sup>5</sup> Die als ‚kooperativ‘ und ‚konkurrierend wirkend‘ bezeichneten strategischen Handlungsausrichtungen sind somit Konkretisierungen der bei positiver und negativer Zielverflechtung jeweils identifizierten Art offensiv – defensiver strategischer Handlungsausrichtung.

zur Verfügung stehende Handlungsalternativen ‚freiwillig‘ außer Acht läßt. Kommunikation hat hier die Absicht überzeugend und nicht zwingend zu wirken.

*Der Einsatz verfügbarer Ressourcen:* Indem zielbezogen wirksame Handlungen bei positiver Zielverflechtung substitutiv wirken, werden die Akteure verfügbare Handlungsoptionen möglichst koordinieren, sowie stellvertretend wirkende Handlungen des Gegenübers im eigenen Interesse fördern. Folglich werden die Akteure ihre strategische Handlungsausrichtung an Geltungsansprüchen orientieren, die ‚legitime Bestandskraft‘, sowie ‚Gleichrangigkeit der Zielsetzungen und Interessen des Gegenübers‘ postulieren. Somit sind die Akteure einerseits angehalten, die Austauschbedingungen von Handlungsmöglichkeiten so zu gestalten, dass sich die jeweiligen Ungewissheitszonen und Handlungsmöglichkeiten dergestalt ergänzen, dass sie letztlich füreinander handeln. Die resultierende Entlastung stellt sich folglich nur ein, wenn Machtpotenzial nicht zu möglichst weitgehender Einschränkung, sondern zur wechselseitigen Ergänzung existenter Freiheitsspielräume genutzt wird. Andererseits orientieren die Akteure ihr Handeln im Zuge anerkannter Legitimität und Gleichrangigkeit von Zielsetzungen stets in Richtung beiderseits gerecht werdender Handlungsergebnisse, wobei etwaig divergierende Zielsetzungen im Sinne eines gemeinsamen Problems aufgefasst und gemeinsam gelöst werden. Dabei äußert sich die Einflussnahme auf andere Akteure in verbalen Argumenten und nicht in der Nutzbarmachung von Machtpotenzial im Sinne von Druck oder Zwang.

*Die Einzelaspekte der ‚konkurrierend wirkenden strategischen Handlungsausrichtung‘*

Im Kontext negativer Zielverflechtung und der damit einhergehenden Art offensiv – defensiver strategischer Handlungsausrichtung bietet sich gleichsam die Möglichkeit, die Einstellungen und Handlungsweisen der Akteure näher zu kennzeichnen.

*Negative Wahrnehmung und misstrauische Einstellung:* Bei negativer Zielverflechtung orientiert sich das Handeln der Akteure an Deutungsmustern, die eine negative Bewertung und Wahrnehmung der zielbezogen wirksamen Handlungen des Gegenübers generieren. Folglich nehmen die Akteure vorrangig die Gegensätzlichkeit ihrer Zielsetzungen wahr, wobei für die Wahrnehmung etwaiger Gemeinsamkeiten wenig Raum bleibt. Demgemäß sind Werte und Überzeugungen durch weitgehende Gegensätzlichkeiten gekennzeichnet, wobei die damit einhergehend wechselseitig negative Einstellung für Misstrauen hinsichtlich des Handelns des Gegenübers und den zugrunde liegenden Motiven sorgt. Die misstrauische Einstellung, die mangelnde Substituierbarkeit und die negativen Effekte zielbezogen wirksamer Handlungen des Gegenübers rücken dessen Ressourcenausstattung bzw. etwaige Machtpotenzialunterschiede in den Vordergrund der Wahrnehmung. Somit überwiegt die Bereitschaft, Bedürfnisse des Gegenübers auszunutzen und Forderungen, wenn möglich, abzulehnen.

*Der Kommunikationsprozess:* Bei negativer Zielverflechtung ist der Kommunikationsprozess durch geringe und irreführende Kommunikation gekennzeichnet. Ex-

klusiv verfügbare Informationen werden nicht genutzt, um die Ungewissheitszonen des Gegenübers gemäß seiner Bedürfnisse zu kontrollieren, vielmehr werden möglichst wenige Informationen preisgegeben. Dies hat zum Ziel, vorhandene Informationslücken hinsichtlich seiner Handlungssteuerung aufrecht zu erhalten, so dass zielbezogen wirksame Handlungen auf seiner Seite möglichst nicht begünstigt werden. In diesem Zusammenhang dienen gewonnene Informationen über den anderen Akteur insbesondere dem Zweck, diesen einzuschüchtern, zu entmutigen oder in die Irre zu führen. Dieser Kontext bietet einer argumentativen Vorgehensweise naturgemäß wenig Raum. Kommunikation hat vielmehr die Absicht zwingend und irreführend zu wirken.

*Der Einsatz verfügbarer Ressourcen:* Aufgrund der negativen Zielverflechtung sind die Akteure vor allem auf wechselseitige Einschränkung ihrer Handlungsmöglichkeiten bedacht und sind der Überzeugung, der Aushandlungs- und Austauschprozess könne stets nur eine Seite begünstigen. Folglich werden sie ihre strategische Handlungsausrichtung an Geltungsansprüchen orientieren, die ‚illegitime Bestandskraft‘ und ‚Ungleichrangigkeit der Zielsetzungen des Gegenübers‘ postulieren. Demgemäß sind divergierende Zielsetzungen kein gemeinsames, durch ein beiderseits gerecht werdendes Handlungsergebnis lösbares Problem, sondern werden als inhärenter Bestandteil von Aushandlungs- und Austauschprozessen betrachtet. Vor diesem Hintergrund schöpfen die Akteure ihr Machtpotenzial weitgehend aus, um einseitig günstige Austauschbedingungen zu etablieren. Vorrangiges Ziel im Rahmen der Aushandlungs- und Austauschprozesse ist einerseits die Reduktion der Freiheitsspielräume des Gegenübers, bei gleichzeitig eigenem Machtzuwachs andererseits. Dabei beschränkt sich die Einflussnahme auf andere Akteure nicht auf die Überzeugungskraft verbaler Argumente, sondern äußert sich im Einsatz allokativer oder autoritativer Ressourcen im Sinne von Druck oder Zwang.

#### **4.4 Zwischenergebnis und Ausblick**

Aus theoretischer Perspektive betrachtet, steht sowohl die strukturelle Ausgestaltung einer Interaktionsbeziehung, als auch deren etwaiger Wandel im Zeitverlauf in Abhängigkeit von der Art der Zielverflechtung und der damit einhergehenden strategischen Handlungsausrichtung der Akteure. Seine Bestätigung in Hinblick auf die Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management soll dieser Begründungszusammenhang nachfolgend anhand der empirischen Studie von Hermann Kotthoff finden, welche betriebspezifische Interaktionsbeziehungen der Betriebsparteien zum Gegenstand ihrer Analyse macht.

### **5. Die Betriebsräte – Studien von Hermann Kotthoff aus den Jahren 1974/75 und 1989/90**

Die von Hermann Kotthoff 1994 vorgelegte, an 55 Betrieben 1989/90 durchgeführte Untersuchung ‚Betriebsräte und Bürgerstatus – Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung‘ (Kotthoff 1994), findet ihren Ausgangs- und Bezugs-



punkt in seiner 1981 veröffentlichten und 1974/75 in denselben Betrieben erhobenen Studie ‚Betriebsräte und betriebliche Herrschaft‘ (Kotthoff 1981).

Im Rahmen seiner, die Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management fokusierenden Erststudie, gelangte Kotthoff zur „Konstruktion und Beschreibung von sechs unterschiedlichen Strukturtypen betrieblicher Partizipation und Interessenvertretung als Beziehungs- und Interaktionstypen“ (Kotthoff 1994: 17), wobei ihm die eine Hälfte der Partizipationstypen als defiziente, die andere Hälfte als wirksame Formen betrieblicher Interessenvertretung galten. Als Ergebnis seiner Untersuchung resümierte der Autor, dass dem einen Drittel von Untersuchungsbetrieben mit einer wirksamen, zwei Drittel mit einer defizienten betrieblichen Interessenvertretung gegenüberstehen, deren Erscheinungsbild er wie folgt kommentiert: „Die Betriebsräte in der defizienten Partizipationsstruktur ließen sich vom Management in die autokratische Herrschaftsstruktur entweder einverleiben oder an den Rand drängen und ‚unschädlich‘ machen“ (Kotthoff 1994: 14).

Das seiner Nachfolgestudie zugrunde liegende Erkenntnisinteresse – die 1974/75 in den Untersuchungsbetrieben vorgefundenen Formen betrieblicher Interessenvertretung mit ihrem Zustand 1989/90 zu vergleichen und ihren Entwicklungsverlauf nachzuzeichnen – hatte sich für Kotthoff bereits in seiner Erststudie angedeutet, in welcher er die mögliche Auflösung noch ungeklärter Aspekte in einem „Studium der Geschichte und Entwicklung des Betriebes und seiner Belegschaft“ (Kotthoff 1981: 225) sah. Entsprechend legt Kotthoff den Schwerpunkt der Nachfolgestudie weniger auf die Partizipationstypen an sich, sondern primär auf den Prozess des (eventuell stattgefundenen) Wandels innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung von einem Partizipationstyp zum anderen, sowie damit einhergehend auf den Prozess der Kontinuität. Gemäß seiner Feststellung, dass diese Prozesse in einzelnen Untersuchungsbetrieben Parallelen aufweisen, kategorisiert Kotthoff die vorgefundenen Übergangs- und Kontinuitätsprozesse in spezifische Wandlungs- und Kontinuitätsmuster.

Kotthoff favorisiert in seinen Studien eine phänomenologisch – handlungssoziologische Methode, die aus seiner Sicht den Vorzug bietet „die nicht – kalkulierbaren, symbolischen und affektiven Aspekte der Austauschbeziehungen“ (Kotthoff 1994: 19) miteinbeziehen zu können. Insbesondere scheint ihm diese Methode geboten, da es sich bei seinen Studien um die Neuerschließung eines Gebietes handelt und man sich deshalb nicht „schon beim Aufbruch fest an eine ‚große‘ Theorie“ (Kotthoff 1994: 21) binden sollte. Konstatiert Kotthoff damit, dass die Zugrundelegung einer „großen Theorie“ zwar nicht zu diesem, aber einem späteren Zeitpunkt sinnvoll sein kann, so soll mit den vorstehenden theoretischen Überlegungen ein Schritt in diese Richtung unternommen werden: Mit bewusst wenigen theoretischen Dimensionen soll ein Basiskonzept entwickelt werden, welches weiteren Differenzierungen und Konkretisierungen, die insbesondere auch die Untersuchungen Kotthoffs bereithalten, integrierende Anschlussmöglichkeiten bietet.

## 6. Die Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management

### 6.1 *Die typologisierten Interaktionsmuster als Strukturtypen der Interaktionsbeziehung*

Die von Kotthoff im Rahmen seiner Analyse empirisch beobachtbarer Interaktionsbeziehungen isolierten Interaktionsmuster umfassen in typologisierter Form die in mehreren Untersuchungsbetrieben parallel vorgefundenen, im Laufe eines betriebsspezifisch verlaufenden historischen Prozesses von den Betriebsparteien im Zuge ihrer Interaktion etablierten und weithin akzeptierten Regeln und Normen ihrer Interaktionsbeziehung. Folglich kennzeichnen die isolierten Interaktionsmuster – im Sinne des Reproduktionskreislaufs von Handlung und Struktur – differenzierbare Typen der von den Betriebsparteien im Handlungsvollzug (re)produzierten strukturellen Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung.

Betrachtet man die Interaktionsmuster als Strukturtypen, die die von den Betriebsparteien gemäß ihrer Zielverflechtung im Handlungsvollzug (re)produzierten Normen und Regeln typologisieren, somit betriebsspezifisch kooperativ oder konkurrierend ausgestaltete Interaktionsbeziehungen in Typen zusammenschließen, so müßte im Sinne des Reproduktionskreislaufs feststellbar sein: Analog dem postulierten Zusammenhang zwischen Zielverflechtung und strategischer Handlungsausrichtung müßte im Kontext der Strukturtypen nachweisbar sein, dass die Einstellungen und Handlungsweisen der Betriebsparteien im Rahmen eines Strukturtyps mit der dort im Vordergrund stehenden Art ihrer Zielverflechtung korrespondieren, mithin je nach Strukturtyp und im Vordergrund stehender Zielverflechtung entsprechend differieren. Somit ließe sich im Sinne des Reproduktionskreislaufs schlussfolgern, dass die Betriebsparteien je nach Zielverflechtung im Zuge der postulierten Einstellungen und Handlungsweisen eine strukturelle Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung konstituieren und reproduzieren, welche je nach Zielverflechtung differiert. Die von Kotthoff in Wandlungsmuster kategorisierten Übergangsprozesse von einem zum anderen Strukturtyp sind aus der Perspektive zu betrachten, dass die im Handlungsvollzug konstituierte strukturelle Ausgestaltung einer Interaktionsbeziehung diese weder auf eine Art von Zielverflechtung reduziert, noch das Handeln der Betriebsparteien umstandslos determiniert. Gemäß der vorstehend postulierten Logik des Übergangs müßten die von Kotthoff spezifizierten Übergangsprozesse auf einen Wechsel der im Vordergrund stehenden Zielverflechtung, sowie entsprechend modifizierte Einstellungen und Handlungsweisen der Betriebsparteien abheben. Somit könnte der Übergangsprozess betriebsspezifischer Interaktionsbeziehungen von einem zum anderen Strukturtyp im Sinne des Reproduktionskreislaufs wie folgt charakterisiert werden: Im Zuge eines Wechsels der im Vordergrund stehenden Zielverflechtung und demgemäß modifizierter strategischer Handlungsausrichtung der Akteure geht mit der strukturbildenden Wirkung entsprechenden Handlungsvollzugs ein Wandel der strukturellen Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung einher.

## **6.2 Der Wandel der etablierten strukturellen Ausgestaltung betrieblicher Interaktionsbeziehungen am Beispiel des Kotthoffschen Wandlungsmusters**

Der von Kotthoff im Wandlungsmuster VII typologisierte Übergangsprozess gliedert sich in zwei Phasen: Den historischen Ausgangspunkt dieses Wandlungsmusters bildet der Strukturtyp des ‚respektierten zwiespältigen Betriebsrats als Ordnungsfaktor‘, welchen Kotthoff am Ende der ersten Phase durch den Strukturtyp des ‚Betriebsrats als aggressive Gegenmacht‘ ersetzt sah. Die das Wandlungsmuster VII verwirklichende betriebspezifische Interaktionsbeziehung vollzieht sodann in einer zweiten Phase den Übergang von letzterem Typus struktureller Ausgestaltung zum Strukturtyp des ‚Betriebsrats als kooperative Gegenmacht‘.

Bei exemplarischer Betrachtung der ersten Phase des Übergangsprozesses müßte gemäß der theoretisch postulierten Logik somit nachzuweisen sein: Innerhalb der Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management vollzieht sich ein Wandel der im Vordergrund stehenden Zielverflechtung, sowie die damit korrespondierende Veränderung strategischer Handlungsausrichtung der Akteure.

*Der Strukturtyp des ‚respektierten zwiespältigen Betriebsrats als Ordnungsfaktor‘ als Ausgangspunkt des Übergangs*

*Die Art der Zielverflechtung zwischen Betriebsrat und Management:* Im Strukturtyp des ‚respektierten zwiespältigen Betriebsrats als Ordnungsfaktor‘ stehen die Betriebsparteien im Verhältnis weithin positiver Zielverflechtung, gekennzeichnet durch den Primat der betrieblichen Belange, denen auch von betriebsrätlicher Seite prinzipiell Vorrang gegenüber den belegschaftsspezifischen Zielsetzungen eingeräumt wird. In diesem Sinne hält Kotthoff hinsichtlich des betriebsrätlichen Selbstverständnisses fest, dass in ihm „ein apriorisches Verständnis für die Belange der Geschäftsleitung gegenüber der Perspektive der Interessenvertretung überwiegt“ (Kotthoff 1981: 143). Gleichsam ist damit weder auf managerialer Seite die Aberkennung berechtigter belegschaftsspezifischer Zielsetzungen, noch deren Außerachtlassung durch den Betriebsrat verbunden. Dabei steht die grundsätzliche Anerkennung belegschaftsspezifischer Belange seitens des Managements unter der Prämisse des ‚akzeptablen Rahmens‘, dessen Grenzen die wirtschaftlichen Prioritäten als Sachzwänge abstecken. Dieser Prämisse trägt der Betriebsrat analog Rechnung, indem er bei Einforderung belegschaftsspezifischer Belange nicht auf deren maximale Befriedigung abstellt, sondern stets „vorher selbst abschätzt, was möglich ist und was nicht“ (Kotthoff 1981: 144), wobei die „Rücksichtnahme zu den obersten Verhaltensmaximen“ (Kotthoff 1981: 159) zählt.

*Die wechselseitige Wahrnehmung, der Einsatz verfügbarer Ressourcen und der Kommunikationsprozess:* Die Betriebsparteien nehmen zwar die partielle Gegensätzlichkeit ihrer Zielsetzungen wahr, jedoch wird deren Bedeutung durch die vorherrschend wahrgenommene Gleichgerichtetheit derselben relativiert. Denn aus managerialer Sicht stellt der Betriebsrat „die betrieblichen Erfordernisse weit über die Orientierung an ‚gewerkschaftlichen Parolen‘“ (Kotthoff 1981: 143) und vertritt „gegen-

über unvernünftigen Forderungen den Standpunkt der Geschäftsleitung“ (Kotthoff 1981: 143), während das Management vom Betriebsrat als ‚sozial aufgeschlossen‘ (Kotthoff 1981: 143) wahrgenommen wird. Entsprechend wird die Interaktionsbeziehung von managerialer Seite als ‚absolut vertrauensvoll‘, vom Betriebsrat als ‚loyales Verhältnis‘ beurteilt (Kotthoff 1981: 143), wobei die Betriebsparteien hinsichtlich der sie anleitenden Werte übereinstimmend auf wechselseitige Rücksichtnahme, zu vermeidende Aggressivität und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit abheben (Kotthoff 1981: 153 ff.).

Die Legitimität partiell konträrer Zielsetzungen wird von keiner Seite bestritten und geht beim Management mit anerkannter Vertretungslegitimität des Betriebsrats in seiner Rolle als Interessenvertreter belegschaftsspezifischer Belange einher. Die Legitimität der im konkreten Fall vertretenen managerialen Position gründet aus Sicht des Betriebsrats sowohl auf dem Primat betrieblicher Belange, als auch auf der adäquaten Berücksichtigung der eigenen Position durch das Management. Unter der Bedingung wechselseitig legitim erachteter Zielsetzungen sieht das Management die Möglichkeit zu beiderseits gerecht werdenden Handlungsergebnissen nicht nur als gegeben, sondern ist erklärtermaßen bestrebt, „Konfliktlösungen zu suchen, die auch für die andere Seite akzeptabel sind“ (Kotthoff 1981: 153), ist damit im Sinne des Betriebsrats um einen ‚Mittelweg‘ bemüht. In diesem Kontext beabsichtigt der Einsatz verfügbarer Ressourcen die koordinierte Zusammenlegung von Handlungsalternativen, denn weder steht für das Management die betriebsverfassungsrechtlich vorgesehene Beteiligung des Betriebsrats in Frage, wird sogar geradezu gefordert, noch bezweifelt der Betriebsrat die manageriale Prärogative in den übrigen Betriebsbereichen, sondern ordnet „sich ohne Einschränkung der Kompetenz der Geschäftsleitung“ (Kotthoff 1981: 157) in diesen Bereichen unter. Die koordinierte Zusammenlegung und das wechselseitige füreinander Handeln äußern sich im betriebsrätlich intendierten ‚Management eines reibungslosen Betriebsablaufs‘ (Kotthoff 1981: 158). Demgegenüber gewährt das Management eine umfassende Informatisierung des Betriebsrats, versorgt ihn mit Erfolgen im Aushandlungsprozess, vermittelt ihm generell die Möglichkeiten, um „der akzeptierte, einflussreiche und als Autorität anerkannte Repräsentant der Belegschaft zu sein“ (Kotthoff 1981: 141).

In diesem Rahmen verzichtet die Einflussnahme auf den Gegenüber auf Druck- oder Zwangsausübung, bedient sich vielmehr argumentativer Mittel durch Anführen sachlicher Gründe. In diesem Sinne soll der Betriebsrat nach eigener Einschätzung gerade nicht als eine „mit Macht ausgestattete ‚pressure group‘ der Arbeitnehmer“ (Kotthoff 1981: 158) fungieren, sondern zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft vermitteln. Eine Einflussnahme mittels Druck oder Zwang ist in den Augen des Managements nicht erforderlich, denn die betriebsrätliche Anerkennung wirtschaftlicher Prioritäten als Sachzwänge, sowie seine Bereitschaft, einer argumentativ geleisteten Überzeugung von Sachnotwendigkeiten Folge zu leisten, liefern hierzu keinen Anlass: „Wenn er in einem Gespräch mit der Geschäftsleitung zu der Überzeugung gekommen ist, dann vertritt er das auch gegenüber der Belegschaft“ (Kotthoff 1981:

143). Vor diesem Hintergrund wird der wechselseitige Informations- und Kommunikationsfluss von beiden Seiten befördert.

*Die passive Betriebsratsmehrheit und die opponierende Betriebsratsminderheit:* Somit ist festzuhalten, dass der ‚respektierte zwiespältige Betriebsrat als Ordnungsfaktor‘ aufgrund der Zielverflechtung, sowie der Einstellungen und Handlungsweisen der Betriebsparteien einen in betriebspezifisch kooperativen Beziehungen (re)produzierten Strukturtyp kennzeichnet.

Während die bisherigen Ausführungen die Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsratsspitze und stützender Betriebsratsmehrheit einerseits, sowie dem Management andererseits fokussierten, existiert jedoch eine nach Zielsetzung und Vertretungsanspruch opponierende Betriebsratsminderheit, deren spätere Wahl zur Betriebsratsmehrheit den ausschlaggebenden Wendepunkt zum Strukturtyp der ‚aggressiven Gegenmacht‘ darstellt<sup>6</sup>.

Die opponierende Betriebsratsminderheit, welche über „eine moralische Opposition“ (Kotthoff 1981: 176) hinaus zunächst keine Wirkungen zu entfalten vermag, begründet in ihrer Eigenschaft als Träger einer Zielsetzung die derjenigen der betriebsrätlichen Mehrheit entgegensteht, die potenzielle Möglichkeit eines Wechsels der Zielverflechtung innerhalb der Interaktionsbeziehung der Betriebsparteien. Auf Seiten der Betriebsratsminderheit wird insbesondere „die große Loyalität des Vorsitzenden, seine Nachgiebigkeit und fehlendes Engagement bei der Vertretung von Interessen“ (Kotthoff 1981: 144) abgelehnt. Gegenüber diesem, als allzu arbeitgeberfreundlich kritisierten Partizipationskonzept, identifiziert die oppositionelle Minderheit in einer von der managerialen Position stärker abstrahierenden und primär auf die Verwirklichung belegschaftsspezifischer Belange abstellenden Vorgehensweise die vorherrschende Aufgabe des Akteurs Betriebsrat.

#### *Der Übergang zum Strukturtyp des ‚Betriebsrats als aggressive Gegenmacht‘*

Mit ihrer Wahl zur betriebsrätlichen Mehrheit tritt die Betriebsratsminderheit aus dem Schatten der moralischen Opposition in das Stadium einer ihrer Zielsetzung entsprechend strategisch handelnden Betriebsratsmehrheit, womit innerhalb der Interaktionsbeziehung der Betriebsparteien folgender Wandel der Zielverflechtung zu konstatieren ist: Die ehemals im Vordergrund stehende positive Zielverflechtung wird nunmehr durch eine weithin negative Zielverflechtung der Akteure ersetzt. Einem Management, dessen Handeln weiterhin der Primat betrieblicher Belange zugrunde liegt, wobei eine betriebsrätliche Beteiligung im Ausmaß korrektiver Einflussnahme zu verhindern ist, steht ein Betriebsrat gegenüber, der sich im Handeln primär belegschaftsspezifischen Belangen verpflichtet fühlt, sowie dem managerialen

---

<sup>6</sup> Die bisherige Vernachlässigung dieser Betriebsratsminderheit folgt aus der allenfalls mittelbaren Relevanz ihres Handelns, welches insbesondere keine Wirkungen zu entfalten vermag, die einer kooperativen Ausgestaltung der Interaktionsbeziehung zwischen (Gesamt)Betriebsrat und Management entgegen stünden.

Alleinentscheidungsanspruch eine aktiv und autonom erstrebte Verwirklichung derselben entgegenstellt.

*Die wechselseitige Wahrnehmung, der Einsatz verfügbarer Ressourcen und der Kommunikationsprozess:* Dieser Wandel hin zu einer negativen Zielverflechtung geht mit einem entsprechenden Wechsel der strategischen Handlungsausrichtung der Betriebsparteien einher.

Bei den betrieblichen Akteuren dominiert die Wahrnehmung der Gegensätzlichkeit des Gegenübers zur eigenen Position. So konstatiert das Management rückblickend, dass mit dem Betriebsrat „nichts mehr ging“ (Kotthoff 1994: 229), wie auch der Betriebsrat das Management nicht nur bei betriebspezifischen Angelegenheiten, sondern prinzipiell als ideologischen Gegner wahrnimmt. Im Einklang damit beurteilen beide Betriebsparteien ihre Interaktionsbeziehung nicht mehr als vertrauensvolles oder loyales Verhältnis, sondern sind von einer wechselseitig generell misstrauischen Einstellung geprägt. Entgegen ihren ehemals übereinstimmenden Werten scheint bei den Betriebsparteien einzig noch Einigkeit darin zu bestehen, den Gegenüber nach Möglichkeit zu attackieren und stets bis an die Grenze des Möglichen zu gehen.

Diese betriebsrätliche Grundhaltung, von Kotthoff mit den Worten kommentiert, wann „immer sich die Möglichkeit bot, trat er der Leitung auf die Füße und setzte sie unter Druck“ (Kotthoff 1994: 231), sowie die strikte manageriale Verteidigungshaltung kontrastieren mit dem einstmaligen betriebsrätlichen Bemühen um Realisierung eines Mittelwegs, als auch mit dem ehemals postulierten Bestreben des Managements, divergierende Zielsetzungen durch beiderseits gerecht werdende Handlungsergebnisse zu lösen. Dass die Betriebsparteien von einem stets nur einseitig begünstigenden Aushandlungsprozess ausgehen, verdeutlicht sich insbesondere an folgender Absicht: Der Ressourceneinsatz soll entgegen koordinierter Zusammenlegung von Handlungsalternativen und einer auf Druck- oder Zwangsausübung verzichtenden Einflussnahme auf den Gegenüber, Handlungsspielräume nach Möglichkeit einschränken und Druck auf die Gegenseite ausüben. Denn der Betriebsrat versucht, „mit einem Trommelfeuer von Forderungen nach ‚vollständiger‘ Information“ (Kotthoff 1994: 231) den managerialen Handlungsspielraum in nahezu allen betrieblichen Bereichen zu beschränken (Kotthoff 1994: 231). Dabei liegt die betriebsrätliche Absicht nicht mehr in koordinierter Ressourcenzusammenlegung gemäß dem ‚Management eines reibungslosen Betriebsablaufs‘, sondern verfügbare Ressourcen werden zu „offensivem und öffentlichem Machthandeln“ (Kotthoff 1994: 299) genutzt. Das Management sucht den betriebsrätlichen Handlungsspielraum gleichsam so weit wie möglich zu beschränken: „Die Werksleitung konterte mit böartigen Versuchen, die Bewegungsfreiheit der Freigestellten im Betrieb einzuengen, den Besuchsverkehr des Betriebsrates zu kontrollieren, den extensiven Schulungsbesuch der Betriebsratsmitglieder durch Verweigerung der Freistellung einzuschränken u. a. m.“ (Kotthoff 1994: 231).

Der Kommunikations- und Informationsfluss ist dadurch gekennzeichnet, „daß Geschäftsleitung und Betriebsrat nur noch schriftlich und gerichtlich miteinander verkehrt haben“ (Kotthoff 1994: 229), somit von einer direkten Informierung, geschweige denn einer mit argumentativen Mitteln versuchten Überzeugungsarbeit,

nicht mehr die Rede sein kann. Während der Werksleiter sich gänzlich dagegen verwahrte, mit dem Betriebsrat „persönlich überhaupt zu reden, geschweige denn zu verhandeln“ (Kotthoff 1994: 230), kommunizierte der Betriebsrat ausschließlich über „Schriftsätze an die Leitung, in denen er ‚Verbote‘ aussprach“ (Kotthoff 1994: 231). Der Betriebsrat sucht insbesondere seine Kontrollmöglichkeiten über relevante Informationen auszubauen, diese vor managerialem Zugriff zu schützen, sowie die Wechselseitigkeit des Informationsflusses zwischen ihm und der Belegschaft zu stärken (Kotthoff 1994: 230). Die dadurch begründete Position eines Kontrolleurs umfassender Informationen einerseits, wie die des Hauptorgans belegschaftlicher Informierung andererseits, nutzt der Betriebsrat um die Zielerreichung des Managements zu behindern, indem er etwa den Stimmungsdruck erhöhte und „auf den Betriebsversammlungen die Bosse frontal angriff und Roß und Reiter nannte“ (Kotthoff 1994: 230), oder Informationen an die betriebsexterne Öffentlichkeit weiterreichte.

*Die erste Phase des Wandlungsmusters VII:* Angesichts der Zielverflechtung, der Einstellungen und Handlungsweisen der Betriebsparteien bleibt festzuhalten, dass der in der ersten Phase des Wandlungsmusters VII im Handlungsvollzug etablierte ‚Betriebsrat als aggressive Gegenmacht‘ einen in betriebsspezifisch konkurrierenden Beziehungen (re)produzierten Strukturtyp repräsentiert. Zudem wurde ersichtlich, dass der Übergang vom Strukturtyp des ‚respektierten zwiespältigen Betriebsrats als Ordnungsfaktor‘ zum ‚Betriebsrat als aggressive Gegenmacht‘, sowohl mit einem Wandel der im Vordergrund stehenden Zielverflechtung, als auch einer entsprechend modifizierten strategischen Handlungsausrichtung der in Beziehung stehenden Betriebsparteien einher geht.

### **6.3 Zwischenergebnis**

Die exemplarische Betrachtung der von Kotthoff unterschiedenen Strukturtypen der Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management hat ergeben, dass die Einstellungen und Handlungsweisen der Betriebsparteien im Rahmen eines Strukturtyps mit der dort im Vordergrund stehenden Zielverflechtung in der theoretisch postulierten Weise korrespondieren, sowie je nach Strukturtyp und im Vordergrund stehender Zielverflechtung entsprechend differieren. Somit kann im Sinne des Reproduktionskreislaufs geschlussfolgert werden, dass die Betriebsparteien je nach Zielverflechtung im Zuge der postulierten Einstellungen und Handlungsweisen eine strukturelle Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung konstituieren und reproduzieren, welche je nach Zielverflechtung differiert. Dem Übergang einer betriebsspezifischen Interaktionsbeziehung von einem zum anderen Strukturtyp liegt ein entsprechender Wandel der bislang für die Betriebsparteien im Vordergrund stehenden Zielverflechtung, sowie eine damit einhergehend modifizierte strategische Ausrichtung ihres Handelns zugrunde.

## 7. Fazit

Angesichts betrieblicher Differenzen hinsichtlich der betriebsspezifischen Ausgestaltung der Interaktionsbeziehung von Betriebsrat und Management, welche innerhalb der betriebsverfassungsrechtlichen Vorgaben variiert, mitunter einem Wandel im Zeitverlauf unterliegt, sollte im Zuge der vorstehenden Ausführungen nachgewiesen werden, dass sowohl die strukturelle Ausgestaltung betrieblicher Interaktionsbeziehungen, als auch ihr etwaiger Wandel im Zeitverlauf, in Abhängigkeit von der Art der Zielverflechtung der Betriebsparteien und der damit einhergehenden strategischen Ausrichtung ihres Handelns steht.

Aus dieser Perspektive standen in theoretischer Hinsicht drei Gesichtspunkte zur Diskussion: Zum einen, ob die jeweilige Art der Zielverflechtung im Rahmen einer Interaktionsbeziehung die Art der strategischen Handlungsausrichtung der Akteure bestimmt. Zum zweiten, ob je nach Art strategischer Handlungsausrichtung die strukturelle Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung differiert und zukünftiges Handeln entsprechend orientiert. Zum dritten, ob die strukturelle Ausgestaltung handlungs determinierend wirkt, oder im Zuge wechselnder Zielverflechtung und modifizierter strategischer Handlungsausrichtung einem Wandel unterliegen kann.

Je nach Art der Zielverflechtung differiert die offensiv – defensive strategische Handlungsausrichtung der Akteure, welche jeweils anhand bestimmter Einstellungen und Handlungsweisen konkretisiert werden kann. Dabei variiert je nach Art strategischer Handlungsausrichtung die im Handlungsvollzug (re)produzierte strukturelle Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung, welche zukünftiges Handeln entsprechend orientiert, jedoch nicht determiniert. Ein Wandel der etablierten strukturellen Ausgestaltung realisiert sich im Rahmen wechselnder Zielverflechtung und damit einhergehend modifizierter strategischer Handlungsausrichtung der Akteure. Folglich konnte in theoretischer Hinsicht geschlussfolgert werden: Sowohl die strukturelle Ausgestaltung einer Interaktionsbeziehung, als auch deren etwaiger Wandel im Zeitverlauf, steht in Abhängigkeit von der Art der Zielverflechtung und der damit einhergehenden strategischen Handlungsausrichtung der Akteure.

Dieser theoretisch entwickelte Begründungszusammenhang sollte anhand der von Kotthoff gebildeten Strukturtypen betrieblicher Interaktionsbeziehungen, sowie den Übergangsprozessen zwischen Strukturtypen seine empirische Bestätigung finden. Bei exemplarischer Betrachtung der ersten Phase des Wandlungsmusters IV konnte festgestellt werden: Mittels der beiden Strukturtypen des ‚respektierten zwispältigen Betriebsrats als Ordnungsfaktor‘ sowie des ‚Betriebsrats als aggressiver Gegenmacht‘ war nachweisbar, dass die Einstellungen und Handlungsweisen der Betriebsparteien im ersten Strukturtyp mit ihrer vorherrschend positiven, im zweiten Strukturtyp mit ihrer vorherrschend negativen Zielverflechtung in der theoretisch postulierten Weise korrespondieren, mithin je nach Strukturtyp und Zielverflechtung differieren. Somit konnte im Sinne des Reproduktionskreislaufs von Handlung und Struktur bestätigt werden, dass die Betriebsparteien je nach Zielverflechtung im Zuge der postulierten Einstellungen und Handlungsweisen eine strukturelle Ausgestaltung



ihrer Interaktionsbeziehung konstituieren und reproduzieren, welche je nach Zielverflechtung differiert. In Anbetracht des Übergangsprozesses vom einen zum anderen Strukturtyp ergab sich, dass dem Übergang der betriebspezifischen Interaktionsbeziehung vom ‚respektierten zwiespältigen Betriebsrat als Ordnungsfaktor‘ zum ‚Betriebsrat als aggressiver Gegenmacht‘ ein entsprechender Wechsel hin zu einer vorherrschend negativen Zielverflechtung der Betriebsparteien, als auch ein entsprechender Wandel ihrer Einstellungen und Handlungsweisen zugrunde liegt. Somit konnte der Übergangsprozess im Sinne des Reproduktionskreislaufs dergestalt charakterisiert werden, dass im Zuge eines Wechsels der im Vordergrund stehenden Zielverflechtung und demgemäß modifizierter strategischer Handlungsausrichtung der Betriebsparteien, mit der strukturbildenden Wirkung entsprechenden Handlungsvollzugs, ein Wandel der strukturellen Ausgestaltung ihrer Interaktionsbeziehung einhergeht.

Somit kann auf der empirischen Basis Hermann Kotthoffs bestätigt werden, dass sowohl die strukturelle Ausgestaltung betriebspezifischer Interaktionsbeziehungen, als auch deren etwaiger Wandel im Zeitverlauf in Abhängigkeit von der jeweiligen Art der Zielverflechtung der Betriebsparteien und der damit einhergehenden strategischen Ausrichtung ihres Handelns steht. Dieses theoretische Erklärungsmodell will die Komplexität von Interaktions- und Verhandlungskonstellationen nicht auf die Dimensionen der Zielverflechtung und strategischen Handlungsausrichtung der Akteure reduzieren, sondern offeriert im Sinne eines theoretischen Basismodells Kategorien, die weitergehenden Differenzierungen Anschlussmöglichkeiten bieten. So könnte im Rahmen einer dynamischen Analyse die Frage aufgegriffen werden, welche Faktoren den Wandel respektive die Kontinuität der Ziele und damit der Zielverflechtung der Akteure bedingen. Dabei wären z. B. Aspekte wie die soziale Kompetenz, die Autorität und das Charisma der Akteure oder tradierte Interaktionskulturen zu beachten. Die Studien von Hermann Kotthoff bieten hierzu reichlich empirisches Analysematerial, denkt man etwa an die von ihm dargestellten betriebshistorischen Einschnitte wie den Wandel vom eigentümer- zum managementgeführten Betrieb, die Abwahl der bisherigen Betriebsratsmehrheit, den Generationenwechsel oder die sich ändernde Fraktionierung in einem oder in beiden Gremien.

## Literatur

- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1995): Innerbetriebliche Interaktionsmuster – Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Erlangen.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Deutsch, M. (1949a): A Theory of Co-Operation and Competition. In: Human Relations, 2: 129-152.
- Deutsch, M. (1949b): An Experimental Study of the Effects of Co-Operation and Competition upon Group Process. In: Human Relations, 2: 199-231.
- Deutsch, M. (1976): Konfliktregelung – Konstruktive und destruktive Prozesse. München und Basel.

- Deutsch, M. (1982): Fünfzig Jahre Konfliktforschung. In: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hg): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen – Mit einem Geleitwort von Morton Deutsch*. Bern und Stuttgart: 15-49.
- Friedberg, E. (1980): Macht und Organisation. In: Reber, G. (Hg): *Macht in Organisationen*. Stuttgart: 123-134.
- Friedberg, E. (1988): Zur Politologie von Organisationen. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hg): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: 39-52.
- Giddens, A. (1979): *Central Problems in Social Theory – Action, Structure and Contradiction in Social Theory*. Berkeley.
- Giddens, A. (1982): Power, the dialectic of control and class structuration. In: Giddens, A./Mackenzie, G. (Hg): *Social class and the division of labour – Essays in honour of Ilya Neustadt*. Cambridge/London/New York: 29-45.
- Giddens, A. (1984): *Interpretative Soziologie – Eine kritische Einführung*. Frankfurt.
- Giddens, A. (1986): Action, Subjectivity, and the Constitution of Meaning. In: *Social Research*, 53: 529-545.
- Giddens, A. (1991): Structuration theory: Past, present, future. In: Bryant, C.G.A./Jary, D. (Hg): *Giddens Theory of Structuration – A Critical Appreciation*. London: 201-221.
- Giddens, A. (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft – Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/M und New York.
- Hahne, A. (1998): *Kommunikation in der Organisation*. Wiesbaden.
- Jöns, I. (1995): *Managementstrategien und Organisationswandel*. Weinheim.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*. Frankfurt/M
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus – Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München und Mering.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen – Mikropolitische Analysen*. Opladen.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg): *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: 315-354.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg): *Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München und Mering: 103-128.
- Weitbrecht, H./Braun, M. (1999): Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg): *Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München und Mering: 79-101.
- Windeler, A./Sydow, J. (2001): Strukturationstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In: Abel, J./Sperling, J. (Hg): *Umbrüche und Kontinuitäten – Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. München und Mering: 31-48.